

AD LUXOTTICA



Andrea Guerra: «La rendita non sia business»

Antonella Olivieri ▶ pagina 31

Industria. Il Ceo Guerra: stop alla logica del piccolo è bello, contano le dimensioni

«Luxottica scommette sui mercati emergenti»

Sviluppo in Cina, India, Messico, Brasile e Turchia



Al vertice del gruppo **Luxottica**. L'amministratore delegato **Andrea Guerra**

INTERNAZIONALIZZAZIONE
«In Italia abbiamo il 60% della produzione ma solo il 3% delle vendite, la crescita è altrove»
ECONOMIE DI SCALA
«Nella Penisola ci sono tante aziende ottime ma troppo piccole Cosa faranno da grandi?»

Antonella Olivieri

■ **Andrea Guerra** è tranquillo. Il consiglio ha appena licenziato i conti **Luxottica** che vedono il pri-

mo semestre, a parità di cambi, crescere ancora di quasi il 10% con un incremento doppio dell'utile. Le vendite degli occhiali da sole sono andate bene: persino in Italia l'aumento è dell'ordine del 10%. E a Cernobbio - dove a Villa Erba è stata montata una "fiera campionaria" aziendale per presentare le nuove collezioni - sono attesi in visita oltre 400 clienti di tutto il mondo. «Ma c'è una grande differenza rispetto alla situazione pre-crisi - ammette l'amministratore delegato di **Luxottica** - Nel 2007 la vita era più semplice: qualsiasi cosa si faces-

se andava bene comunque. Adesso, è vero che abbiamo aumentato del 10% il nostro portafoglio premium e lusso, ma è un risultato che abbiamo ottenuto tramite la ricerca, l'utilizzo di materiali diversi, attraverso una combinazione di industria e artigianato che dimostra che è ancora possibile ampliare le vendite se c'è valore nel prezzo. È una fase che pone grandi sfide, ma che offre anche enormi opportunità perché davanti a noi si è aperto un mercato di 2 miliardi di consumatori».

Già, ma allora perchè l'Italia fatica a tenere il passo? Per-

chè non si riesce a mantenere in mani italiane un gruppo come Parmalat, che i francesi rilevano facendosi finanziare a debito? Perché Bulgari si vende all'estero?

La storia di Parmalat era già segnata due anni fa, quando si è rinunciato a utilizzare la cassa per crescere. Quanto a Bulgari è un'operazione che è stata molto "invidiata" dagli imprenditori italiani che avrebbero voluta farla loro (vendendo, si intende). Il punto è: meglio la rendita o il rischio? La rendita esercita un'attrazione sempre maggiore in Italia perchè la crescita oggi è in mercati sempre più lontani. Occorre avere più coraggio e ragionare in un'ottica di lungo periodo. Occorre costruire infrastrutture per crescere nei mercati lontani che un domani ci daranno serenità. Ma se un'azienda è troppo piccola non può permettersi di sbagliare. E invece se devi espanderti in Cina o in America latina, laddove c'è la crescita, qualche errore lo devi mettere in conto. Oggi, per esempio, noi siamo molto soddisfatti dei 250 negozi che abbiamo in Cina, che stanno diventando profittevoli e ci danno un vantaggio di 5-6 anni sui nostri concorrenti. Ma non abbiamo fatto il mordi e fuggi: lì ormai siamo in 8 mila. In Italia abbiamo circa il 60% della nostra produzione, ma solo il 3% del fatturato, perchè la crescita è altrove. E bisogna avere le dimensioni giuste per coglierla.

È questo secondo lei il problema delle aziende italiane, le dimensioni?

In Italia c'è un gruppo di aziende fantastiche, che sono alla prima o seconda generazione imprenditoriale, che hanno una governance aperta, sono quotate,

hanno sviluppato con i marchi una capacità di dialogo con il consumatore, hanno voluto affacciarsi sul mondo dal primo giorno. Ma sono poche. Poi ci sono tante aziende ottime, ma di dimensioni inferiori che devono tutte decidere cosa fare da grandi. "Piccolo è bello" oggi è una stupidaggine. Devi essere abbastanza grande da andare nel mondo. Faccio un esempio: quest'anno ho viaggiato finora quanto lo scorso anno, ma facendo il 20% di chilometri in più perchè le distanze sono diventate sempre maggiori. Ma ha senso: in Brasile vendiamo quanto in Francia e Germania messe insieme. E adesso siamo impegnati su un percorso che dovrà portare cinque Paesi - Cina, India, Messico, Brasile e Turchia - a diventare per noi "mercati domestici" come già lo sono l'Italia e gli Usa, che rappresentano oltre la metà del nostro giro d'affari. È inevitabile che il peso dell'Italia si ridimensioni, ma questo non deve significare declino. E non è possibile che in Borsa dall'inizio dell'anno sia arrivata una sola società.

Si riferisce a Ferragamo? Perché Prada si è quotata ma a Hong Kong.

Non ha importanza dove ci si quota, l'importante è farlo. Prada e Ferragamo possono essere un esempio virtuoso per tanti imprenditori: le storie di successo sono contagiose. Adesso c'è una storia fantastica, quella di Brunello Cucinelli che andrà in Borsa per crescere, per far conoscere il marchio, per strutturare l'organizzazione aziendale. Quante storie di questo tipo abbiamo in Italia? Tante. Penso che storie come quella di Cucinelli meritino di essere accompagnate dal "sistema-Italia".

A proposito di sistema-Italia,

quanto preoccupano gli attacchi speculativi?

La preoccupazione, costante, è che l'Italia continui a restare un grande Paese, rispettato e credibile. E invece viviamo in un clima un po' di attesa che di fatto diventa di stallo, e qualcuno - come dimostrano gli attacchi speculativi - se ne approfitta. Il rischio per le aziende italiane è di trovarsi ad avere fonti di finanziamento più care, senza aver la possibilità di accedere a un bacino creditizio più ampio. Un'ulteriore complicazione in una situazione che è già complicata. Ma, va detto, l'Italia ha dimostrato nelle ultime settimane di essere capace di accelerare su determinati temi, di essere in grado di prendere misure serie. La situazione del Paese è un conto, la situazione delle aziende potrebbe essere migliore, ma il tessuto industriale c'è, altrimenti non verrebbero tutti a fare shopping in Italia dall'estero.

Lei parla di quotazione per crescere, ma poi voi in Borsa non avete mai chiesto soldi tramite aumenti di capitale.

Negli ultimi cinque anni abbiamo investito 3 miliardi in sviluppo. Ma abbiamo finanziato a debito le acquisizioni, Oakley e prima ancora Ray-ban, con un rapporto net debt/ebitda che oggi è poco sotto 2. Non abbiamo avuto necessità di chiedere soldi, anche perchè il gruppo - e i dati dell'ultimo trimestre lo confermano - è in grado di generare free-cash flow nell'ordine di 600

milioni l'anno. Ma continuiamo a ragionare in ottica di sviluppo: adesso stiamo pensando a entrare in un altro paio di mercati nel Sud-est asiatico e sulla sponda Est del Mediterraneo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA